

Mécanismes de gouvernance et performances financières des PME familiales : une étude empirique menée en contexte camerounais

Governance mechanisms and financial performance of family SMEs: an empirical study conducted: Case of Cameroon

Robert Horogbe, (Doctorant-Assistant)

*Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Saint Jérôme de Douala (Cameroun)
Université de Ngaoundéré-Cameroun*

Albert Amanwa Garandi, (Enseignant – Chercheur)

*Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Saint Jérôme de Douala
Université de Ngaoundéré (Cameroun)*

Adresse de correspondance :

Saint Jérôme Douala - BP 5949 Douala - CAMEROUN
Téléphone : (+237) 233 42 21 49 - 233 42 21 47
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
B.P: 454 Ngaoundéré – Cameroun
albertamanwa@yahoo.fr

Déclaration de divulgation :

Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts :

Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Citer cet article

Horogbe, R., & Amanwa Garandi, A. (2021). Mécanismes de gouvernance et performances financières des PME familiales : une étude empirique menée en contexte camerounais. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(2), 179-193. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4641498>

DOI: 10.5281/zenodo. 4641498
Received: 02 March 2021

Published online: March 30, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Mécanismes de gouvernance et performances financières des PME familiales : une étude empirique menée en contexte camerounais.

Résumé

Ce papier se propose de savoir si les performances financières des PME familiales peuvent être expliquées par l'utilisation des mécanismes de gouvernance. Un cadre théorique inspiré de la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie des ressources et compétences a permis d'analyser la gouvernance des PME familiales. A l'issue de la partie théorique, trois hypothèses ont été formulées en vue de tests dans un échantillon de PME familiales. Pour atteindre ce but, nous avons opté une méthode quantitative en utilisant comme outil de collecte de données le questionnaire auprès d'un échantillon de 33 PME familiales exerçant au Cameroun. Ainsi, sur les 45 questionnaires administrés au départ, seulement 33 questionnaires étaient exploitables soit un taux d'exploitation de 73.33%. Les résultats montrent que les mécanismes de gouvernance influencent bel et bien les performances financières des PME familiales, et concernent à la fois la structure actionnariale, les caractéristiques du Conseil d'Administration et les mécanismes de gouvernance familiale. En effet, l'ouverture du capital à un investisseur en capital-risque, la formalisation du fonctionnement du Conseil d'Administration, hétérogénéité technique du Conseil d'Administration, la proportion d'administrateurs externes ainsi que le recours aux réunions de famille, constituent des mécanismes de gouvernance responsables des performances financières positives des PME familiales. Cependant, la concentration des actions entre les mains des membres d'une famille ou des dirigeants, le recours au conseil de famille et la charte familiale diminuent les performances financières des PME familiales. Ces résultats tentent à promouvoir l'ouverture de la gouvernance (au moyen des mécanismes de professionnalisation tels que : l'activisme des investisseurs à risque, le recours aux administrateurs externes et la professionnalisations du Conseil d'Administration.) comme gage des performances financières des PME familiales.

Mots clés : Gouvernance d'entreprise, Performance Financière, PME Familiales

Type de papier : Recherche empiriques

Classification JEL : L1, L25

Abstract

This paper investigates whether the financial performance of family SMEs can be explained by the use of governance mechanisms. A theoretical framework inspired by the agency theory, the stewardship theory and the theory of resources and competences has been used to analyze the governance of family SMEs. At the end of the theoretical part, three hypotheses were formulated for testing in a sample of family SMEs. To achieve this goal, we opted for a quantitative method by using a questionnaire as a data collection tool with a sample of 33 family SMEs operating in Cameroon. Thus, out of the 45 questionnaires administered at the outset, only 33 were usable, 73.33% exploitation rate. The results show that governance mechanisms do influence the financial performance of family SMEs, and concern both the shareholder structure, the characteristics of the Board of Directors and the family governance mechanisms. Indeed, the opening of the capital to a venture capitalist, the formalization of the functioning of the Board of Directors, the technical heterogeneity of the Board of Directors, the proportion of external directors as well as the recourse to family meetings, constitute governance mechanisms responsible for the positive financial performance of family SMEs. However, the concentration of shares in the hands of family members or managers, the use of the family council and the family charter decrease the financial performance of family SMEs. These results attempt to promote the opening of governance (through professionalization mechanisms such as: the activism of risk investors, the use of external directors and the professionalization of the Board of Directors) as a guarantee of the financial performance of family SMEs.

Keywords: Corporate Governance, Financial Performance, Family-owned SMEs

Type de papier: empirical research

JEL classification: L1, L25

1. Introduction

La gouvernance suscite toujours beaucoup d'intérêt depuis les scandales financiers des années 2000, et qui ont poussés des Grandes Entreprises en faillite (Enron Unis, Vivendi Universal, PAMELA, etc.). Ces vagues de crises de gouvernance, dont l'épicentre a commencé aux Etats Unis, se sont prolongées pour atteindre les pays sous-développés, à l'instar du Cameroun. Dans cet environnement, plusieurs Grandes Entreprises, mais aussi des PME familiales et non familiales ont été l'objet de mauvaise gestion (Camair-co¹, Société camerounaise des eaux, Groupe CCC, Cofinest, Fiffa², Etablissement Nziko, etc.). Précisément, en ce qui concerne cofinest et Fiffa qui ont été mises en liquidation judiciaire après des lourdes fautes de gestion, et le cas de Nziko et fils, qui a eu d'énormes difficultés après la mort du fondateur, mettent à jour les problèmes de gouvernance dans les PME camerounaises. Il serait donc un peu trop simpliste d'admettre, comme certains chercheurs, l'inexistence de la gouvernance dans les PME familiales au Cameroun (Mark Roe, 2004 ; Uhlaner et al., 2007).

Les PME familiales sont spécifiques³ selon la théorie de la contingence, et ses caractéristiques propres engendrent les spécificités des pratiques de gouvernances. Ainsi par exemple, la théorie de l'agence analyse les comportements opportunistes difficilement appréhendables, cachés dans des relations entre les membres de la famille de contrôle et les autres actionnaires (Caby et Hirigoyen, 2002), entre les actionnaires familiaux et un manager non membre de la famille⁴ (Burkart et al., 2003), ou dans le cas d'altruisme excessif et asymétrique ou encore des problèmes d'estime de soi (Schulze et al., 2003a ; Karra al., 2006 ; Sharma, 2004 ; Lubatkin et al., 2005). La théorie de l'intendance considère les chefs d'entreprise comme des véritables intendants, ayant des comportements altruistes (Davis et al., 1997 ; Donaldson et Davis, 1991; Miller et al., 2008; Zahra et Filatotchev, 2004; Zahra, 2010). Tout comme la théorie des ressources et compétences appréhende les PME familiales comme des unités possédant des ressources uniques qui leur accordent des performances supérieures (Habbershon et Williams 1999 ; Coleman, 1988).

Puiseurs travaux empiriques, inspirés de la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la théorie des ressources et compétences ont été fait l'objet d'investigation, afin de montrer que les mécanismes de gouvernance (formels et informels) déterminent les performances financières des PME familiales. C'est dans ce contexte que Mendy et Diop (2018) trouvent, non seulement que les mécanismes informels sont privilégiés par les gestionnaires membres de la famille de contrôle, mais aussi que ceux-ci impactent sur la performance des PME familiales sénégalaises. De même, Gnan et al. (2015) montrent qu'au cas où le conseil de famille se substitue au CA et à l'assemblée des actionnaires, il devient le moteur de la performance de l'entreprise familiale.

Par ailleurs, Khaddouj et Zahra (2016), dans leur étude dans le contexte marocain, montrent que la structure actionnariale familiale, la propriété managériale, la taille du CA qui inclus fortement les administrateurs externes, etc., influencent positivement les performances des PME. Gordon (2012) constate, à son tour, que les propriétaires dirigeants membres de la famille de contrôle influencent les performances des PME familiales à la première génération.

¹ Camer-co : Cameroon airline corporation

² Cofinest et Fiffa : les cadres se sont octroyés des sommes fantaisistes, sans objets précis, et au mépris des mesures prudentielles entraînant ainsi leurs faillites

³ Les caractéristiques spécifiques que relèvent la littérature sont : la taille de l'entreprise, la simplicité organisationnelle, la proximité hiérarchique, le caractère informel des relations entre les acteurs, la centralité des pouvoirs de direction, etc.

⁴ Dans le cas où les actionnaires membres de la famille de contrôle choisissent un dirigeant non membre de la famille

Cependant, Ben Hamad et Karoui (2011), dans l'environnement tunisien, montrent plutôt que la propriété familiale et le dirigeant membre de la famille de contrôle n'influencent pas la performance des PME familiales.

Pour Brunninge et al. (2007), le changement stratégique dans les PME familiales est déterminé par la capacité de celles-ci, à céder une partie du pouvoir à des personnes externes. Ils sont rejoints par Deschamps et al. (2014), qui indiquent que les parties prenantes externes peuvent être garant d'une succession réussie et de performances. Tout comme Salaouatchi et al. (2017), pour qui, l'ouverture du CA aux personnes externes à la famille est le ciment de pérennité de l'entreprise. Sans oublier Harisson et al. (2011) qui évoquent que l'insertion à l'internationale dépend de la capacité de la PME familiales à recruter des administrateurs externes et indépendants.

Cette littérature incarne l'idée selon laquelle, le recours aux mécanismes formels et informels de gouvernance améliore efficacement leurs processus organisationnels et stratégiques et leurs performances. Cependant, eu égard au fait que la famille vise plus les valeurs socio-émotionnelles (Gómez-Mejia et al., 2018 ; Bauweraerts et Vandernoot, 2018), il devient particulièrement intéressant de savoir si les mécanismes de gouvernance peuvent outrepasser ces considérations sociales pour rendre les PME familiales financièrement plus performantes. La question qui suscite notre interrogation est celle de savoir : les PME familiales sont-elles financièrement performantes par l'emploi des mécanismes de gouvernance ? Répondre à cette principale interrogation nous revient de faire un bref aperçu de littérature sur les mécanismes de gouvernance et son lien avec la performance financière des PME familiales, de présenter la méthodologie, l'analyse et discussion des résultats ainsi que les implications et perspectives futures de recherche.

2. Bref aperçu de la littérature

Plusieurs études se sont déployées pour déterminer les causes de la supériorité de performance de ce type de PME familiale. Les premières ont désigné la concentration de l'actionnariat en démontrant empiriquement les effets positifs de l'actionnariat familial sur la performance (Minichilli et al., 2015 ; Villalonga et Amit, 2009). Pour Chrisman et al. (2004), la participation de la famille dans le capital réduit les problèmes globaux d'agence et augmente la performance des PME familiales. Cependant, Schulze et al. (2001) révèlent que les entreprises familiales peuvent enregistrer des coûts d'agence importants en raison des conflits d'agence liés à la maîtrise de soi et aux menaces engendrées par l'altruisme. Karra et al. (2006) soulignent que l'altruisme réduit considérablement le coût d'agence dans les premières années du cycle de vie, alors qu'à une certaine taille, il les fait augmenter. En effet, la PME familiale est une entreprise de petite taille, contrôlée par les membres d'une même famille (Voordeckers, et al., 2015).

La présence du capital risque dans l'actif des PME familiales leur permettent d'enregistrer des changements importants (Le Vigoureux et Aurégan (2010). Aussi, Naldi et Nordqvist (2008) montrent, dans une étude portant sur les entreprises familiales, que le degré d'ouverture du capital impacte leur degré d'internationalisation. En revanche, Poutziouris (2004) relève que lorsque la famille détient un bloc de contrôle, la performance de l'entreprise tend à décroître. Aussi, Sciascia et al. (2012) trouvent que la rentabilité et la croissance sont minimisées lorsque le degré du capital du propriétaire-dirigeant et son influence dans la gouvernance d'entreprise sont importants. Il semble évident que la structure actionnariale des PME familiales, caractérisée par la concentration du capital entre les mains de la famille, la propriété dirigeante et l'endossement du capital à un investisseur à risque, influencent les performances financières des PME familiales.

D'où l'hypothèse suivante:

la structure actionnariale (part du capital détenue par la famille, part du capital détenue par le dirigeant et la part du capital détenue par le capital-risque) explique les performances financières des PME familiales.

Selon les tenants de la théorie d'agence, les entreprises familiales font moins recours au CA à cause de la présence des conseils de famille qui jouent souvent pleinement son rôle. Cependant, plusieurs études antérieures fondent leurs arguments sur les théories des ressources et compétences, et soutiennent qu'un conseil de grande taille est plus fourni en compétences et donc de performances (Godard et Schatt, 2005). La présence d'administrateurs externes et indépendants permet aux PME familiales d'être plus performantes (Brown et Caylor, 2004, Kaddouj et Zahra, 2016 ; Ben Hamad et Karoui, 2011 ; Mounou et Nyonsaba, 2015). Par ailleurs, puisque la PME manque de ressources internes notamment humaines, la présence des administrateurs externes serait déterminante pour compléter ces ressources, savoirs-faires et connaissances inexistantes.

Toutefois, le recours aux administrateurs externes ne semble pas être la panacée des PME familiales (Mfouapon, 2016). C'est d'ailleurs pourquoi Gallo (2004) montre que la présence d'administrateur a un effet néfaste pour la PME familiale. De même, Khanchel El Mehdi et al. (2014) dans le contexte tunisien, montrent que le recours aux administrateurs externes impactent nullement sur la performance des PME familiales. Cependant, la présence d'administrateurs externes n'est l'unique caractéristique du CA utile pour la performance des PME familiales. Ainsi, Forbes et Milliken (1999) proposent d'adopter un porte feuille de compétences et d'expériences capables de rendre le CA plus efficace.

Pour Maati et Maati-Sauvez (2016), d'une diversité basée sur les parcours éducationnels, professionnels et sur l'expérience en tant qu'administrateur et membre du CA. Face à des dirigeants opportunistes, les actionnaires tirent potentiellement avantage d'une surveillance accrue d'administrateurs à profils diversifiés (Boone et al., 2007). Dans le même ordre d'idée, les résultats des analyses de Mfouapon et Feudjo (2013) faites auprès de 64 Sociétés Anonymes (SA) camerounaises indiquent que l'hétérogénéité du CA est source d'efficacité supérieure dans les choix stratégiques, et d'inefficacité dans les opérations de contrôle et de surveillance de l'équipe dirigeante.

Cependant, les études empiriques sur le fonctionnement du CA dans les PME restent limitées (Gabrielson et Windlung, 2000). Pour Windlung (2000), l'adoption d'une procédure formelle de fonction du CA ainsi que son évaluation, affectent considérablement l'efficacité du conseil. De leur côté, Pugliese et Zhang Wenstop (2007), dans le contexte de PME norvégiennes, donnent les conclusions selon lesquelles, l'adoption de procédures régulières d'évaluation affecte positivement et significativement l'implication du CA dans le processus de prise de décision stratégique. D'un autre côté, le CA constitue un gisement de ressources relationnelles et cognitives mobilisables par les administrateurs pour faciliter la définition et la mise en œuvre de la stratégie et/ou contrôler l'activité des managers (Fama et Jensen, 1983 ; Wirtz, 2006). Ainsi, l'hétérogénéité professionnelle peut accroître les coûts de coordination et de communication (Forbes et Milliken, 1999 ; Putnam, 2007). Aussi, les conflits intra-groupes caractérisent aussi les groupes sociaux hétérogènes (Maati et Maati-Sauvez, 2016).

En outre, la littérature qui caractérise le rapport à la performance du cumul de poste du dirigeant et du PCA dans les PME est moins concluante. Les travaux empruntant la théorie de l'intendance soulignent la nécessité de maintenir un certain leadership unifié à la tête des organisations. Ainsi, Karoui (2010) considère qu'une position forte du PDG favorise l'implication du CA dans les rôles de contrôle et de service. Godard et Schatt (2004) trouvent que la concentration du pouvoir entre les mains d'un PDG renforce le pouvoir du leadership et permet de contourner les problèmes de transfert des informations cachées souvent issues de la séparation des fonctions de contrôle et de gestion. Toutefois, le cumul du poste de DG et de

PCA compromet fortement l'indépendance du CA et la performance financière de l'entreprise (Dalton et al., 1998).

Pour être performante, les PME familiales doivent se doter des CA qui soient à la fois indépendants et professionnels. Cela exige, au regard de la littérature mobilisée, une certaine taille du CA, la présence d'administrateurs externes, la formalisation du fonctionnement du CA, hétérogénéité technique du CA et la séparation de fonction de DG et de PCA.

Dans cette perspective, nous formulons l'hypothèse 2 suivante :

les caractéristiques du CA (taille du CA, la proportion d'administrateurs externes, la formalisation du fonctionnement du CA, hétérogénéité technique du CA et le cumul de fonction de dirigeant et de Président du CA) expliquent les performances financières des PME familiales.

La littérature expose plusieurs mécanismes de gouvernance que les familles de contrôle peuvent mettre en place pour régir et renforcer les relations qu'elles entretiennent avec leur entreprise (Suess, 2014). L'objectif fondamental de ces mécanismes est de faciliter la participation, la communication et la confiance de la famille vis-à-vis de l'entreprise, et vice versa (Gersick et Felieu., 2014). La gouvernance familiale peut prendre plusieurs formes ; elle peut se révéler informelle, comme une conversation familiale pour parler de certains problèmes au jour le jour, ou, elle peut adopter une forme davantage formelle comme un conseil de famille qui inclurait des réunions, un ordre du jour, des structures, règlements, etc. (Ward, 2004).

Pour Mendy (2018), la réunion de famille qui est généralement de nature informelle, devrait permettre à une entreprise familiale nouvelle de générer une rentabilité importante. Ces mécanismes de gouvernance familiale ont aussi des effets positifs sur la performance de l'entreprise familiale (Caillie et Onana, 2012 ; Swamy, 2011). Par ailleurs, Maury (2006) déclare qu'un niveau élevé de contrôle de la famille augmente la performance Allouche et al. (2008) ajoutent que les entreprises familiales japonaises sont plus performantes que leurs homologues dites non familiales à causes des mécanismes de gouvernance familiale. Cependant, les tensions et les dissensions au sein de la famille peuvent miner le développement de l'entreprise et la rendre moins efficace. Aussi, à partir de la génération des cousins, des conflits psychologiques au sein des familles héritières (rivalité entre enfants, népotisme, etc.) peuvent rogner les avantages de performances (Daily et Döllinger, 1992 et Charlier et Du Boys, 2011). De ce qui précède, nous admettons que les mécanismes de gouvernance expliquent les performances financières des PME familiales.

D'où l'hypothèse 3 suivante :

Les mécanismes de gouvernance familiale (réunions de famille, le conseil de famille et la charte familiale) expliquent les performances financières des PME familiales

3. Méthodologie de la recherche

L'objectif est de montrer si les mécanismes de gouvernance peuvent expliquer la performance financière au sein des PME familiales. Pour y parvenir, nous avons adopté une approche de type quantitatif. Un questionnaire a été administré auprès de 33 PME familiales camerounaises. Celui-ci est construit en quatre (04) parties. La première partie est destinée à recueillir des informations générales sur l'entreprise et le répondant. L'objectif est de s'assurer non seulement que l'entreprise prospectée est véritablement une PME familiale, mais aussi que le répondant est habilité à fournir des informations fiables. La deuxième partie du questionnaire est consacrée à la structure actionnariale et aux mécanismes de gouvernance familiale. Elle permet de savoir le degré de pouvoir des membres de la famille sur leurs entreprises. La troisième partie, dédiée aux caractéristiques du CA, était prévu pour connaître l'implication de la famille dans les instances de gouvernance. La quatrième partie concerne les indicateurs de mesure de la performance financière.

Ce questionnaire s'est adressé aux PME familiales localisées dans les villes de Douala et de Yaoundé auprès des Directeurs Généraux et Directeurs financiers des PME familiales. Il s'agit d'un échantillonnage non probabiliste par convenance. Sur les 45 questionnaires administrés au départ, seulement 33 questionnaires étaient exploitables soit un taux d'exploitation de 73.33%. Sur les 33 PME prospectées. Celles-ci sont en majorité des SA (72.86% contre 27.14% des SARL). Nos données ont été traitées à base du logiciel SPSS. Les variables de mesure des mécanismes de gouvernance et des performances financières n'ont pas été choisies au hasard. En effet, nous avons choisi des indicateurs qui sont utilisés dans des recherches similaires au Cameroun, pour en être sûr que ceux-ci mesurent de façon fiable le phénomène étudié.

Nous avons retenu dans le cadre de cette analyse, trois indicateurs de performances financières. Il s'agit du taux de croissance du chiffre d'affaires, du taux de rentabilité des capitaux propres et le taux de marge bénéficiaire. Ces informations sont contenues dans les déclarations statistiques et financières (DSF) des PME. Cependant, ces données ne sont pas à notre portée. Ce qui nous conduit à demander aux répondants, tout en précisant la formule de calcul des indicateurs, de cocher directement sur le questionnaire, la case correspondante aux valeurs de chaque indicateur de performance financière de leur entreprise. Les performances financières sont mesurées sur une échelle de 32 items (commençant de moins 6% à plus de 20% pour les trois indicateurs de performances financières).

Tout comme Boubakari et Feudjo (2010) et Mfouapon (2016) dans notre contexte d'étude, les mécanismes de gouvernance liés à la propriété sont mesurés par la proportion du capital détenu. Elle est mesurée comme suit : de 0% à 24% (participation minoritaire sans protection légale au Cameroun), de 25% à 49% (participation minoritaire avec protection légale au Cameroun), de 50% à 74% (participation majoritaire) et de 75% à 100% (pouvoir sans partage). Les caractéristiques du CA sont mesurées par l'effectif des administrateurs siégeant au CA, la proportion d'administrateurs externes et les contributions à l'efficacité du CA du cumul de fonction de DG et de PCA, d'hétérogénéité technique du CA et de la formalisation du fonctionnement du CA (Ake et Feudjo, 2010 ; Mfouapon et Feudjo, 2013 ; Wanda, 2010).

Pour ce qui est des mécanismes de gouvernance familiale, ils sont mesurés par la propension de tenue des réunions de famille et de l'existence du conseil et de la charte de famille.

Pour le traitement d'analyse, nous avons utilisé le test de régressions linéaires multiples (pour toutes les hypothèses).

Il est possible de formuler le modèle empirique qui fera l'objet d'un test. Il se décline en une fonction linéaire de la forme ci-après :

$$\text{PERFORM 1} = a_0 + a_1\text{PFAM} + a_2\text{PDIG} + a_3\text{PRISK} + a_4\text{ADEXT} + a_5\text{TAILCA} + a_6\text{PDGCA} + a_8\text{FORCA} + a_9\text{HETCA} + a_{10}\text{REUFAM} + a_{11}\text{CONFAM} + a_{12}\text{CHARFAM} + \varepsilon$$

$$\text{PERFORM 2} = a_0 + a_1\text{PFAM} + a_2\text{PDIG} + a_3\text{PRISK} + a_4\text{ADEXT} + a_5\text{TAILCA} + a_6\text{PDGCA} + a_7\text{PROCA} + a_9\text{HETCA} + a_{10}\text{REUFAM} + a_{11}\text{CONFAM} + a_{12}\text{CHARFAM} + \varepsilon$$

$$\text{PERFORM 3} = a_0 + a_1\text{PFAM} + a_2\text{PDIG} + a_3\text{PRISK} + a_4\text{ADEXT} + a_5\text{TAILCA} + a_6\text{PDGCA} + a_8\text{FORCA} + a_9\text{HETCA} + a_{10}\text{REUFAM} + a_{11}\text{CONFAM} + a_{12}\text{CHARFAM} + \varepsilon$$

Nous obtenons trois sous-modèles empiriques à cause des trois variables dépendantes : taux de croissance du chiffre d'affaires (PERFORM 1), le taux de rendement des capitaux propres (PERFORM 2) et le taux de marge bénéficiaire (PERFORM 3).

4. Résultats et discussions

Il s'agit de savoir si les mécanismes de gouvernance expliquent les performances financières des PME familiales au Cameroun. Pour répondre à cette préoccupation, il convient au préalable de faire une description des variables mises en cause dans les hypothèses.

4.1. Analyse descriptive des variables

La structure actionnariale est en majorité concentrée (plus de 50% des actions) entre les mains des membres d'une seule famille. Parmi ces membres, se trouvent les dirigeants (fondateur ou membre de la fratrie) qui sont détenteurs de parts considérables (soit 70% des PME familiales ont des dirigeants qui détiennent plus de 50%, alors que seulement 30% ont des participations minoritaires). En outre, les investisseurs institutionnels participent également dans le capital des PME familiales (soit 54%), ceux-ci possèdent moins de 50% des actions.

En ce qui concerne les caractéristiques du CA, 60% des PME familiales sont presque composées à cent pour cent des administrateurs actionnaires. Cependant, les administrateurs externes, bien que présents dans certaines PME (38% des PME familiales), ils également sont sous représentés dans les CA de ces PME. Les administrateurs externes, les administrateurs professionnels, et la formalisation du fonctionnement du CA et hétérogénéité du CA contribuent fortement à son efficacité. En effet, les pourcentages des répondants qui ont coché en faveur de cette contribution forte sont respectivement de 86.3% en ce qui concerne les administrateurs externes, 71.2% pour les hétérogénéités du CA et 55.7 % pour la formalisation du processus de fonctionnement du CA. Cependant, le PDG a une faible contribution sur l'efficacité du CA.

Les résultats issus du tri à plat montrent aussi que ces mécanismes de gouvernance familiale sont moins employés. En effet, 54.3% des PME familiales n'ont jamais tenu les réunions de famille pour prendre des décisions importantes contre 45.7%, qui les ont fréquemment tenues. De même, pour ce qui est du conseil de famille, 58.6% des PME familiales n'en ont pas, alors que seulement 41.4% disposent d'un conseil de famille, qui sert de tremplin entre l'entreprise et la famille. Aussi, 2.9% des répondants disposent d'une charte familiale, et elle joue un rôle dans la prise en compte des préoccupations de gouvernance.

4.2. Résultats de l'analyse explicative

Les résultats montrent aisément que les PME familiales sont financièrement performantes à cause des mécanismes de gouvernance qu'elles utilisent. Toutefois, certains mécanismes sont favorables à des performances financières alors que d'autres contribuent plutôt à les diminuer.

4.2.1. La structure actionnariale explique les performances financières des PME familiales

La structure actionnariale est le mécanisme dominant de gouvernance, car elle confère énormément de pouvoir dans les PME. Dans les PME familiales, les membres de la famille, au regard des objectifs de performances qu'ils visent, choisissent des mécanismes de gouvernance qui leur permettent de les atteindre facilement.

Tableau 1 : Test de la relation entre la structure actionnariale et les performances financières des PME familiales

	Taux de croissance du chiffre d'affaires	Taux de rendement des capitaux propres	Taux de marge bénéficiaire
R	0.590	0.666	0.527
R²	0.348	0.443	0.278
R ajuste	0.305	0.406	0.202
F	8.019**	11.950***	3.721**
Constate	52.371 (5.520)***	20.086 (3.048)***	-3.290 (1.879)*
Concentration de la propriété familiale	-8.273 (-3.375)**		-3.450 (-1.851)*
Part détenue par les dirigeants	-3.914 (-1.738)*	-7.981 (- 4.774)***	-3.290 (-1.879)*
Part détenue par les investisseurs à risque		6.992 (1.972)*	7.871 (2.134)**

*** = $p \leq 0.01$ ** = $p \leq 0.05$ * = $p \leq 0.1$

Source : calculs effectués sous Spss

Les ajustements des trois modèles sont de bonnes qualités pour plusieurs raisons, d'une part, d'une bonne corrélation entre les variables mises en cause, et d'autre part, du fait de la robustesse du modèle. En effet, les variables de mesure de la structure actionnariale ont des corrélations acceptables avec les trois indicateurs de performances financières (car leurs valeurs de R sont de 0.590, 0.666 et 0.527, supérieures au minimum requis qui est de 0.5). Pareillement, les tests de robustesse des modèles affichent des valeurs du F de Fisher (de 8.019, 11.950 et 3.721 respectivement pour les trois modèles) élevées et significatives au seuil de 5%. Ces résultats montrent sans ambiguïté que les modèles expliquent les phénomènes étudiés.

Cependant, les indicateurs de mesure de la structure actionnariale n'influencent pas de la même manière les performances financières des PME familiales. En effet, les valeurs du T de Student permettent de rendre à l'évidence que la concentration du capital entre les mains des membres de la famille, tout comme la part du capital détenue par le dirigeant membre de la famille de contrôle, influencent négativement les performances financières des PME familiales (les valeurs de T de Student négative et significatives au seuil de 5% et 10%). En revanche, la part du capital détenue par l'investisseur institutionnel conduit à augmenter le rendement des capitaux propres et la marge bénéficiaire des PME familiales (les valeurs du T de Student de 1.972 et 2.134, significatives au seuil de 10% et de 5% respectivement pour le premier et le deuxième indicateur de mesure de la performance financières). Ces résultats tendent à soutenir l'argument convergent dans le sens de l'ouverture du capital des PME familiales aux investisseurs en capital-risque, qui se montre ici comme déterminant des performances financières positives, alors la concentration du capital conduit plutôt à les baisser.

Ces résultats sont conformes à ceux obtenus par Poutziouris (2004), pour qui, la détention d'un contrôle majoritaire tend à diminuer les performances des PME familiales. Tout comme Sciascia et al. (2012) qui montrent que la rentabilité et la croissance sont amoindries quand les dirigeants membres de la famille détiennent des capitaux importants.

4.2.2. Les caractéristiques du CA expliquent les performances financières des PME familiales

Plusieurs caractéristiques du CA ont été valorisées dans la littérature du fait de leurs apports aux performances financières des PME familiales. Nous voulons, dans le cadre de ce test, savoir si ces caractéristiques influencent les performances financières des PME familiales au Cameroun.

Tableau 2 : Test de la relation entre les caractéristiques du CA et les performances financières des PME familiales

	Taux de croissance du chiffre d'affaires	Taux de rendement des capitaux propres	Taux de marge bénéficiaire
R	0.357	0.406	0.466
R²	0.127	0.165	0.217
R ajuste	0.099	0.109	0.072
F	4.516**	2.967*	1.500
Constate	5.398 (1.173)	-13.935 (-1.305)***	-22.165 (-1.326)
Formalisation du fonctionnement du CA	2.834 (2.125)**		1.414 (0.165)
Proportion d'administrateurs externes		10.883 (2.272)**	0.824 (2.171)
Hétérogénéité technique du CA		3.722 (2.119)**	2.845 (1.655)
Cumul de fonction de DG et de PCA			1.693 (1.526)
Taille du CA			4.380 (0.39)

*** = $p \leq 0.01$ ** = $p \leq 0.05$ * = $p \leq 0.1$

Source : calculs effectués sous Spss

Les deux premiers modèles empiriques délivrent les informations suivantes : les coefficients de détermination entre ces deux variables donnent des valeurs de 0.357 et 0.406 inférieurs au minimum requise de 0.5. Cela démontre que les caractéristiques du CA sont faiblement corrélées aux performances financières des PME familiales. Cependant, les F de Fisher affichent des valeurs de 4.519 et 2.967, significative au seuil de 5%.

Ces deux modèles, bien les variables en présence affichent des faibles corrélations (inférieurs à 0.5), mais ceux-ci sont significatifs et explicatifs du phénomène étudié. L'hypothèse selon laquelle les caractéristiques du CA expliquent les performances financières des PME familiales est bel et bien confirmée. Cependant, le troisième modèle est non significatif à cause de l'absence de corrélation entre les variables (avec une valeur de F supérieure à 10% qui est non significative).

Toutefois, parmi les cinq caractéristiques du CA, seulement trois, à savoir la formalisation du fonctionnement du CA, hétérogénéité technique du CA et la proportion d'administrateurs externes qui expliquent les performances financières des PME familiales. Ces caractéristiques influencent positivement la croissance du chiffre d'affaires (pour ce qui est de la formalisation du fonctionnement du CA) et taux de rendement des capitaux propres (pour le cas de l'hétérogénéité technique et des administrateurs externes). Cependant, le taux de marge bénéficiaire n'est corrélé à aucune variable et ce qui montre que les caractéristiques de CA n'expliquent pas la performance financière à travers le taux de marge bénéficiaire. Les statistiques du T de Student qui soutiennent ces relations sont toutes positives et significatives au seuil de 5%. Ces résultats ont été trouvés dans d'autres contextes par les auteurs tels que : Pugliese et Zhang Wenstop (2007) ; (Kaddouj et Zahra, 2016 ; Ben Hamad et Karoui, 2011 ; Mougou et Nyonsaba, 2015).

4.2.3. Les mécanismes de gouvernance familiale expliquent les performances financières des PME familiales

Les mécanismes de gouvernance, fondement des informels de gouvernance des PME familiales, jouent des rôles importants. Cependant, nous ignorons encore l'apport de ces mécanismes de gouvernance en termes de performances financières.

Tableau 3 : Test de la relation entre les mécanismes de gouvernance familiale et les performances financières des PME familiales

	Taux de croissance du chiffre d'affaires	Taux de rendement des capitaux propres	Taux de marge bénéficiaire
R	0.553	0.350	0.459
R²	0.306	0.122	0.210
R ajuste	0.260	0.094	0.158
F	6.621**	4.094*	3.996**
Constate	5.089 (1.078)	3.481 (0.843)	10.508 (2.940)**
Recours aux réunions de famille	4.130 (3.271)**	2.031 (2.080)**	2.981 (2.416)**
Recours au conseil de famille			-2.636 (- 2.766)**
Charte familiale	-4.130 (-2.921)*		

*** = $p \leq 0.01$ ** = $p \leq 0.05$ * = $p \leq 0.1$

Source : calculs effectués sous Spss

Ces modèles empiriques ont des qualités acceptables, d'une part, du fait que les mécanismes de gouvernance familiales ont des bonnes corrélations avec les performances financières des PME familiales (valeurs des coefficients de détermination de 0.553 et 0.459, proches de 0.5), et d'autre part, à cause de leurs significativités (les valeurs du F de Fisher sont élevées et significatives au seuil de 5% et 10%). Ces résultats confirment l'habileté des mécanismes de gouvernance à expliquer les performances financières des PME familiales.

Parmi les mécanismes de gouvernance familiale, certains influencent positivement les performances financières, contrairement à d'autres. C'est par exemple, le recours aux réunions de famille entraîne l'augmentation des performances financières (les valeurs du T de Student positives et significatives au seuil de 5%) alors que le conseil de famille et la charte familiale tendent à diminuer la marge bénéficiaire et le chiffre d'affaires des PME familiales (les valeurs du T de Student négatives et significatives au seuil de 5% et 10%). Ces résultats montrent que les réunions intempestives des membres de la famille, qui contrôlent le capital, la gestion et la gouvernance, les permettent de mieux performer leur entreprise. Toutefois, quand le pouvoir de la famille se matérialise en la création d'un conseil de famille ou de la charte familiale, les objectifs de l'entreprise s'orientent moins vers les performances financières.

Tout comme l'argument soutenu par Swamy (2011), les réunions de famille se placent ici comme des mécanismes informels de contrôle dont l'efficacité est démontrée à travers ce test. Cependant, quand la famille est représentée par un conseil ou une charte, elle peut constituer un handicap pour la performance financière de leur entreprise (Charlier et Du Boys, 2011).

5. Conclusion

Les PME familiales sont-elles performantes par l'emploi des mécanismes de gouvernance ? Nous sommes partis d'un cadre théorique constitué de la théorie de l'agence, la théorie de l'intendant et de la théorie des ressources et compétences pour discerner, à travers la littérature, les mécanismes qui sont susceptibles d'influer sur les performances financières des PME familiales. Des trois groupes de mécanismes de gouvernance, à savoir : la structure actionnariale, les caractéristiques du CA et des mécanismes de gouvernance familiales, nous avons formulées trois hypothèses. Les hypothèses ont été soumises à l'épreuve des faits, sur un échantillon de 33 PME familiales au Cameroun.

Les résultats montrent que les mécanismes de gouvernance expliquent les performances financières des PME familiales (certaines positivement et d'autres négativement). En effet, l'ouverture du capital à un investisseur en capital-risque constitue un déterminant de performances financières des PME familiales. Cependant, en situation de concentration excessive du capital, celles-ci deviennent moins performantes financièrement. En ce qui concerne les caractéristiques du CA, la formalisation du fonctionnement du CA, hétérogénéité technique du CA et la proportion d'administrateurs externes influencent positivement les performances financières des PME familiales au Cameroun. Les résultats valorisent également le recours aux réunions qui a un impact positif non négligeable sur les performances financières des PME familiales ; ce qui n'est pas le cas du conseil de famille et de la charte familiale.

Ce travail contribue sur le plan théorique, à renforcer les résultats déjà existants dans d'autres contextes, qui prônent l'idée selon laquelle les mécanismes de gouvernance peuvent s'adapter parfaitement avec les attitudes et comportement des membres de la famille de contrôle, afin de rendre leurs entreprises financièrement plus performantes. Nous pensons aussi que les fondateurs et dirigeants membres de la famille des PME familiales au Cameroun, peuvent s'enquérir de la gouvernance pour rendre leurs entreprises plus prospères. C'est ainsi qu'ils peuvent ouvrir le capital de leurs entreprise (à la limite du contrôle) et/ou renforcer le CA en formalisation son fonctionnement et en recrutant des administrateurs externes ou non, ayant des liens hétérogènes en compétences et expériences. Ceux-ci peuvent renforcer les mécanismes de gouvernance avec les réunions de famille au sein de l'entreprise.

Cependant, ce travail souffre de quelques insuffisances liées à la taille de l'échantillon et au fait qu'il ne prend pas en compte tous les mécanismes de gouvernance. Ces limites ouvrent la voie à des perspectives de recherches futures. Une recherche future et particulièrement révélatrice consisterait découvrir si les mécanismes de gouvernances expliquent la supériorité de performances financières des PME familiales comparativement aux PME non familiales. Cette perspective nécessiterait aussi une prise en compte de façon exhaustive les mécanismes de gouvernance des PME familiales et non familiales.

Référence

- (1) Ben Hamad, S. & Karoui A. (2011), The SMEs Governance Mechanisms Practices and Financial Performance: Case of Tunisian Industrial SMEs, *International Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 7.
- (2) Boubakari A. & Feudjo J. R. (2010), Corporate Governance for the Best Financing Choices: An Empirical Study from Family Firms in Northern Cameroon, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 2, No. 2.
- (3) Brown L. & Caylor M. (2004), Corporate governance and firm operating performance, *Review of Quantitative Finance and Accounting*, Vol. 32, N°2, pp. 129-144
- (4) Brunninge, O., Nordqvist M. and Wiklung J. (2007), Corporate Governance and Strategic Change in SME's: The effects of ownership, board composition and top management teams, *Small Business Economics*, Vol. 29, pp. 295-308.
- (5) Burkart M., Panunzi F. & Shleifer A. (2003), Family firms, *Journal of Finance*, Vol. 58, N°5, pp. 2167-2201.
- (6) Caby J. & Hirigoyen G. (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, Paris, 304.
- (7) Caillie D. et Onana A. (2012), *L'influence de la gouvernance familiale sur la transmission de la PME familiale au Sénégal : Une modélisation contingente*, 1^{er} Congrès international en sciences de gestion du COMPREFAS, Abidjan, Côte d'Ivoire, 9-10 mars.
- (8) Charlier P. & Dubois C. (2011), Gouvernance familiale et politique de distribution aux actionnaires, *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 14, N°1, pp. 5-31.

- (9) Chrisman J.J., Chua J.H. & Litzfirst R.A. (2004), Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N°4, pp. 335-354.
- (10) Coleman J.S. (1990), *Fondation of social theory*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- (11) Daily C.M. & Dollinger M.J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professional managed firms, *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- (12) Davis J. & Tagiuri R. (1982), *Bivalent Attributes of the family firm*, Santa Barbara, CA, Owner Managed Business Institute.
- (13) Davis J.H., Schoorman F. D. & Donaldson, L. (1997), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- (14) Donaldson L. & Davis J. (1991), Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns, *Australian Journal of Management*, Vol. 16, N°1, pp. 49-64.
- (15) Fama E. (1980), Agency Problem and the Theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, vol. 88, n°2, p. 288-307.
- (16) Forbes D. & Milliken F. (1999), Cognition and corporate governance : Understanding boards of directors as strategic decision-making groups, *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°3, pp. 489-505.
- (17) Gabrielsson J. (2003), *Boards and governance in SMEs: An inquiry into boards' contribution to firm performance*, Lund University Publications, 250p.
- (18) Gabrielsson J. & Windlund H. (2000), Boards of directors in small and medium sized industrial firms: Examining the effects of the board's working style on board task performance, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 12, N°4, pp. 311-330.
- (19) Gallo M. (2004), The family business and its social responsibilities, *Family Business Review*, Vol. 17, N°2, pp. 135-149
- (20) Gersick, K. E., & Feliu, N. (2014), *Governing the family enterprise: Practices, performance, and research*. In Melin, L., Nordqvist, M., Sharma, P. (Eds.), *The Sage handbook of family business* (pp. 196-225), London, England: Sage.
- (21) Gnan L., Montemerlo D. & Huse M. (2015), Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms, *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 355–381
- (22) Godard L. & Schatt A. (2004), Les déterminants de la qualité des conseils d'administration français, *Working Papers CREGO 1040603*, Université de Bourgogne-CREGO EA7317, Centre de Recherches en Gestion des Organisations.
- (23) Godard L. & Schatt A. (2005), Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français, *Revue Française de Gestion*, N°158, pp. 69-87.
- (24) Gómez-Mejia L.R., Patel P.C. & Zellweger T.M. (2018), In the horns of the dilemma socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms, *Journal of Management*, 44(4), 1369-1397.
- (25) Gordoni (2012), The impact of outsiders on Small family firm performance: Evidence from Italy, *World journal of management*, 4, 14-35.
- (26) Habbershon T.G. & Williams M.L. (1999), A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms, *Family Business Review*, 12, 1-25.
- (27) Karoui L. (2016), *La professionnalisation des conseils d'administration dans les PME : Un levier de renforcement de leur participation au processus stratégique*, XXIII Conférence Internationale de Management Stratégique.
- (28) Karra N., Phillips N. & Tracey P. (2006), Altruism and agency in the family firm, *Entrepreneur Theory and Practice*, Vol. 30, N°6, 861-877.

- (29) Khaddouj K. & Zahra A. (2016), Performance financière des PME et pratiques des mécanismes de la gouvernance : Cas de PME marocaines industrielles, *Revue des Études Multidisciplinaires en Sciences Économiques et Sociales*, Vol. 1, N° 2, pp.
- (30) Khanchel El Mehdi I. (2014), *les conseils d'administration dans les PME tunisiennes*, IPAG working Papers.
- (31) Le Vigoureux F. & Aurégan P. (2010), Comportement et gouvernance des moyennes entreprises familiales au capital ouvert, *Revue Internationale PME*, Vol. 23, N° 3-4, pp. 71-93
- (32) Lubatkin M., Dino R. & Schulze W. (2005), The effects of parental altruism on the governance of the family-managed firms, *Journal of family-managed firms*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, N°3, pp. 313-330.
- (33) Maati J. & Maati-Sauvez C. (2016), L'hétérogénéité des administrateurs des entreprises cotées en France : Influence de la complexité de la firme et de la latitude managériale et conséquences sur la performance financière, *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 19, N° 4, pp. 53-79.
- (34) Mark Roe J. (2004), *The Institutions of corporate governance*, *Handbook of New Institutional Economics*, 371-399
- (35) Maury B. (2006), Family ownership and firm performance: Evidence from Western European Corporations, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, N°2, pp. 321-341.
- (36) Mendy M. & Diop A. (2018), Profil du dirigeant, choix des mécanismes de gouvernance et performance des entreprises familiales africaines : Une analyse à partir des données sénégalaises, *Revue Africaine de Management*, Vol. 3, N° 1, pp. 69-92.
- (37) Mfouapon G. (2016), Structure de l'actionnariat et recrutement des administrateurs externes dans le contexte d'un pays en voie de développement : cas du Cameroun, *Revue africaine de management*, vol1, pp.45-57.
- (38) Mfouapon G. et Feudjo J. (2013), L'efficacité du conseil d'administration dans les sociétés anonymes au Cameroun : Une lecture par l'hétérogénéité des administrateurs, *La Revue Gestion et Organisation*, Vol. 5, N° 2, pp. 196-202.
- (39) Miller D., Le Breton-Miller I. & Scholnick B. (2008), Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-76.
- (40) Minichilli A., Simsek Z., Jansen J.P. & Escriba-Esteve A. (2015), Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed?, *Journal of Management Studies*, Vol. 52, N° 4, pp. 463-478.
- (41) Mougou S. & Niyonsaba S. (2015), Efficacité des mécanismes de gouvernance des PME : Une évaluation empirique en contexte camerounais, *Revue Internationale des PME*, Vol. 28, N°1, pp. 57-85
- (42) Naldi & Nordqvist (2008), Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp18.
- (43) Poutziouris P.; Steier L. & Smyrniotou K.X. (2004), A commentary on family business entrepreneurial developments, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 10, no. 1/2, p. 7-11.
- (44) Pugliese A. & Zhang Wenstop P. Z. (2007), Board members' contribution to strategic decision-making in small firms, *Journal of management and governance*, 11 : 4, 383-404.
- (45) Putnam R. (2007), E pluribus unum : Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte prize lecture, *Scandinavian Political Studies*, Vol. 30, N°2, pp. 137-174.
- (46) Salaouatchi H., Aliouat B. & Bekioua F. (2017), Impact du programme de mise à niveau sur la performance des PME : Cas de la PME Gcp « jutop », *Les Cahiers du Centre de*

- Recherche en Économie Appliquée pour le Développement, Centre de Recherches en Économie Appliquée pour le Développement, Vol. 33, N° 121, pp. 137-168.
- (47) Schulze W. (2003a), Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, N°2, pp. 179-194.
- (48) Schulze W., Lubatkin H., Dino N. and Buchholtz K. (2001), Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, Vol. 12, N°2, pp. 99-116.
- (49) Sciascia S. Mazzola P., Astrachan J.H. & Pieper M. (2012), The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects, *Small Business Economics*, Vol.38, N°1, pp. 15-31.
- (50) Sharma P. (2004), An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future, *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- (51) Suess J. (2014), Family governance: Literature review and the development of a conceptual model, *Journal of family business strategy*, vol. 5, no 2, p. 138-155.
- (52) Swamy V. (2011), Financial inclusion in India: An evaluation of the coverage, progress and trends, *The IUP Journal of Financial Economics*, Vol.4, N°2, pp. 7-26.
- (53) Uhlaner L.M., Flören R.H. & Geerlings J.R. (2007), Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study. *Small Business, Economics*, 29(3), 275-293.
- (54) Villalonga B. & Amit R. (2006), How do family ownership, control and management affect firm value?, *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, pp. 385-417.
- (55) Voordeckers W., Van Gils A. & Van den Heuvel J. (2007), Board composition in small and medium-sized family firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, N°1, pp.
- (56) Wanda R. (2010), Conseil d'administration et performance des entreprises conjointes franco-camerounaises, *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 5, N° 245-246, pp. 91-97. 137-156.
- (57) Wirtz P. (2006), Compétences, conflits et création de valeur: Vers une approche intégrée de la gouvernance, *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol. 9, N°2, pp. 187-201.
- (58) Zahra S. & Filatotchev I. (2004), Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-Based Perspective, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N°5, pp. 885-897.
- (59) Zahra S.A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, 47(2), 345-366.